



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE LA SALUD

Implementar un Área de Gestión encaminada a la repotencialización de la Unidad Oncológica SOLCA Imbabura para incrementar las cifras de pacientes de convenio empresariales externos, afianzados en los servicios de calidad durante el año 2022.

**Profesor
Msc. Xavier Moya Borja**

**Autora
Nelly Patricia Rodríguez Ruiz**

2022

RESUMEN

Solca Imbabura con dos décadas de atención Médica Oncológica; ha trabajado desde un principio con una Instalación siendo antigua en su diagrama funcional; adaptada a nuestras necesidades y exigencias del ACCESS.

A partir del año 2011, la Unidad, ingresa como una de las Entidades prestadoras de servicios en atención y detección oportuna a pacientes derivados de la Red Pública Integral de Salud, en su inicio fue asertiva este tipo de convenio, sin embargo, con el paso de los años fue decayendo la Unidad por la falta de pagos de las Instituciones de Salud dependientes del Estado.

Es por esto que la Dirección Médica de la Unidad determina incrementar el portafolio de atención a pacientes externos-privados y reducir los pacientes referidos por el RPIS, no obstante, para esto es necesario contar con estrategias para mejorar el número de pacientes privados en SOLCA.

Enfocado en este requerimiento se considera Implementar un Área de Gestión encaminada a la repotencialización de la Unidad Oncológica SOLCA Imbabura para incrementar las cifras de pacientes de convenio empresariales externos, afianzados en los servicios de calidad durante el año 2022.

El manejar convenios con Instituciones privadas es considerado como estrategia clave a seguir, donde el valor agregado es la atención personalizada de un Broker, a fin de que el usuario acceda vía telefónica a la atención necesaria para aperturar la historia clínica, que es el primer paso para ingresar como paciente de SOLCA; acudiendo posteriormente a la cita o examen requerido, sin necesidad de realizar filas de espera.

Estrategia que durante el año 2021 viene realizando la Asistente de Dirección Médica, quien ejerce las actividades antes detalladas, de forma adicional a las encomendadas,

Por lo que se anexa la tabla de analisis financiero durante el periodo 2019 – 2021, como resultados favorables de las estrategias utilizadas.

Como conclusion se puede observar la importancia que es realizar un seguimiento a las gestiones que implican mejoramiento para la Unidad, por lo que se reafirma la creaciòn de la plaza de un àrea de gestiòn.

ABSTRACT

Solca Imbabura with two decades of Medical Oncology care; has worked from the beginning with an Installation being old in its functional diagram; adapted to our needs and demands of the ACCESS.

As of 2011, the Unit enters as one of the Providers of services in care and timely detection of patients derived from the Comprehensive Public Health Network, at the beginning this type of agreement was assertive, however, with the passage Over the years, the Unit was declining due to the lack of payments from the State-dependent Health Institutions.

This is why the Medical Directorate of the Unit determines to increase the portfolio of care for outpatients-private patients and reduce the number of patients referred by the RPIS, however, for this it is necessary to have strategies to improve the number of private patients in SOLCA.

Focused on this requirement, it is considered to Implement a Management Area aimed at repowering the SOLCA Imbabura Oncology Unit to increase the number

of patients with external business agreements, entrenched in quality services during the year 2022.

Managing agreements with private institutions is considered a key strategy to follow, where the added value is the personalized attention of a Broker, so that the user has access by telephone to the necessary attention to open the medical history, which is the first step to enter as a SOLCA patient; going later to the required appointment or exam, without the need to make waiting lines.

Strategy that during the year 2021 has been carried out by the Assistant Medical Director, who carries out the activities detailed above, in addition to those entrusted,

Therefore, the financial analysis table is attached during the 2019 - 2021 period, as favorable results of the strategies used.

As a conclusion, it can be seen how important it is to follow up on the efforts that imply improvement for the Unit, for which the creation of a management area is reaffirmed.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN | 2 |
| ABSTRACT | 3 |
| ANALISIS AMBIENTAL SITUACIONAL | 8 |
| 1.1 Introducción | 8 |
| 1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial | 9 |
| 1.3 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa | 11 |
| 1.4 Oferta y Demanda de Servicios | 13 |
| | 14 |
| REVISIÓN DE LITERATURA | 14 |
| 1.5 Análisis Geoespacial y geopolíticos | 15 |
| 1.6 Oferta de Servicios | 15 |
| 1.7 Población atendida | 17 |
| 1.8 Demanda de Servicios Insatisfecha | 18 |
| 2 IDENTIFICACION DEL OBJETO DE ESTUDIO. | 19 |
| 2.1 Planteamiento del Problema | 19 |
| 2.2 Justificación | 20 |
| 2.3 Objetivos | 21 |
| 2.4 Objetivo General | 21 |
| 2.5 Objetivo Específicos | 21 |
| 2.6 Oportunidades de Mejora para la prestación de servicios | 21 |
| 3. PROPUESTA Y JUSTIFICACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION. | 22 |
| 4. JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA A UTILIZAR PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS | 22 |
| 5. PROPUESTA DE SOLUCION DEL PROBLEMA IDENTIFICADO. | 26 |
| PLANEAMIENTO ESTRATEGICO | 26 |
| 5.1 Análisis del Entorno Social | 26 |
| 5.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M.Porter) | 28 |
| 5.3 Análisis FODA | 29 |
| 5.4 Cadena de Valor de la Organización | 30 |
| 5.5 Planificación Estratégica | 30 |
| 5.6 Misión | 32 |
| 5.7 Visión | 32 |
| 5.8 Valores | 32 |
| 5.9 Objetivos Institucionales | 32 |

| | | |
|------|---|-----------|
| 5.10 | Políticas | 33 |
| 6. | PLAN DE GESTION GERENCIAL..... | 33 |
| 6.1 | Datos de la Plaza..... | 33 |
| 6.2 | Objetivos del servicio que justifique la implementación de la plaza | 34 |
| 6.3 | Actividades | 34 |
| 6.4 | Análisis de la demanda | 35 |
| 6.5 | Análisis de Rendimiento | 35 |
| 6.6 | Datos del requerimiento | 37 |
| 6.7 | Recursos Materiales | 37 |
| 7. | PROPUESTA DE SOLUCION; FORMULACION PLAN DE GESTION GERENCIAL..... | 38 |
| 7.1 | Limitación y/o Restricciones en la Gestión Gerencial | 40 |
| 7.2 | Conclusiones | 40 |
| 7.3 | Recomendaciones | 40 |
| 8. | ANEXOS..... | 41 |
| 9. | REFERENCIAS | 45 |
| | Bibliografía..... | 45 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Consulta Externa según especialidad 2008-2021 | 13 |
| Tabla 2 Resultados Centro de Población por Provincias 2010 – 2020..... | 17 |
| Tabla 3 Procedencia pacientes a Solca periodo 2014- 2021 | 18 |
| Tabla 4 Numero de distritos, hospitales y clínicas Nivel 1 y 2..... | 27 |
| Tabla 5 Plan Estratégico Campañas | 31 |
| Tabla 6 Comparativo del porcentaje de atención pacientes RPIS..... | 31 |
| Tabla 7 Análisis financiero 2019 - 2021 | 35 |
| Tabla 8 Resultados Censo poblacional por provincias 2010- 2025..... | 38 |
| Tabla 9 Total atención servicios 2008 - 2021 - proyección 2026..... | 39 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 Organigrama Estructural | 11 |
| Figura 2 Consulta Externa periodo 2008 -2021..... | 14 |
| Figura 3 Mapa Zona norte país | 15 |
| Figura 4 Cuadro proyección atención consulta externa | 39 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| ANEXO 1 MATRIZ DE EVALUACION ALTERNATIVAS DE SOLUCION | 41 |
| ANEXO 2 CARTERA DE SERVICIOS SOLCA IMBABURA | 43 |

ANALISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1 Introducción

El 15 de septiembre del 2001 con Resolución N° 21-01 el Consejo Directivo de Solca Núcleo de Quito crea en la ciudad de Ibarra el COMITÉ DE AMIGOS SOLCA IMBABURA, quienes tienen la tarea de fortalecer, fiscalizar y respaldar al Director Médico del Dispensario de Solca Ibarra.

El Director Médico designado, tiene la misión de difundir la campaña preventiva de Cáncer en la provincia, proporcionando atención médica dirigida a la detección oportuna de cáncer y facilitar el traslado de los enfermos que requieran exámenes diagnósticos complementarios y tratamiento especializado al Hospital Oncológico de SOLCA ubicado en la ciudad de Quito.

El dispensario de SOLCA Ibarra desde el 1 de abril del 2002, se ubicó de inicio en un local arrendado en la Avenida Atahualpa 24-25, sector las cuatro esquinas.

Desde este año establece convenios con otras instituciones para estudios diagnósticos y procedimientos quirúrgicos.

A partir de agosto del 2008 hasta la actualidad funciona la Unidad Oncológica SOLCA Imbabura (UOSI) en las instalaciones del Club de Leones ubicado en las calles Rafael Sánchez y Tobías Mena, sector Yacucalle.

Durante los 20 años de servicio a la ciudadanía del sector norte del país, SOLCA consciente de la importancia de la educación para la salud trabaja en diferentes aspectos orientados a la Información y educación sanitaria, prevención y diagnóstico precoz, ayuda al enfermo y su familia.

Orientados siempre a estar a la vanguardia en salud, pensando en la mejora continua para brindar una atención integral para los pacientes.

1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

La Unidad Oncológica Solca Imbabura, el 1 de abril del 2002 abre sus puertas a la ciudadanía de la zona norte del país, con la misión de difundir la campaña anticancerosa proporcionando atención médica dirigida a la detección oportuna de cáncer y así facilitar el traslado de los enfermos que requieran de exámenes, diagnósticos complementarios y tratamiento especializado al Hospital Oncológico SOLCA Núcleo de Quito.

Para la administración de este Dispensario Médico SOLCA Núcleo de Quito deposita su confianza en el Dr. Douglas Barros como Director Médico, y Lic. Patricia Rodríguez secretaria quienes, acompañados de una Enfermera y el conserje, asumen la tarea con mucha responsabilidad para difundir la misión de SOLCA en Imbabura.

Durante los 9 años de gestión como Director Médico periodo 2002 - 2011, mantuvo a la Unidad como una entidad de referencia de prestigio; realizó actividades de integración como fue las "Caminatas por la Vida", obteniendo una aceptación del 100% de la ciudadanía.

Sin embargo por temas personales renuncia en marzo del 2011, delegando al nuevo Director Médico, una administración productiva, ya que desde este periodo la Unidad tiene importantes ingresos, por cuanto se llegan acuerdos interinstitucionales con el Sistema de RPIS (Red Publica Integral de Salud), situación que marco la diferencia de ingresos, debido a su incrementó en un 95% de atención a pacientes de Convenio, convirtiendo al paciente privado y favoreciéndolo para que reciba la atención como paciente RPIS.

Debido al trámite burocrático que significa atender pacientes RPIS, se incrementó de igual forma la nomina del personal, en un 20% operativo y 30% administrativo, con sueldo oneroso, con la finalidad de cubrir procesos de planillaje, control de auditoria y cobro a estas Instituciones.

Sumado a esto las Instituciones con quien se tiene convenios del RPIS como son MSP (Ministerio de Salud Pública), IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) e ISSPOL (Instituto Seguridad Social Policía), quienes con el pasar del tiempo se vuelven

renuentes a realizar los pagos en forma oportuna, ocasionando iliquidez en la Unidad Oncológica SOLCA Imbabura. (UOSI).

El 1 de abril del 2015 nuevamente existe un cambio de Dirección Médica, retomando este cargo la Dra. Verónica Chávez quien, hasta la presente fecha, ha demostrado actividades gerenciales encaminadas a mejorar la administración y resultados operativos. tenacidad, que ha representando un cambio significativo y asertivo, por cuanto con el apoyo de los Directivos de Solca Núcleo de Quito, cambió el ritmo de la Unidad.

Enfocado a reestructurar la nómina de la Institución que correspondía el 80% de los gastos de la Institución, la Presidencia de Solca Núcleo de Quito, en noviembre del 2020, ejecutó el proceso de liquidación de sus colaboradores lo que implicó el ajuste de remuneraciones.

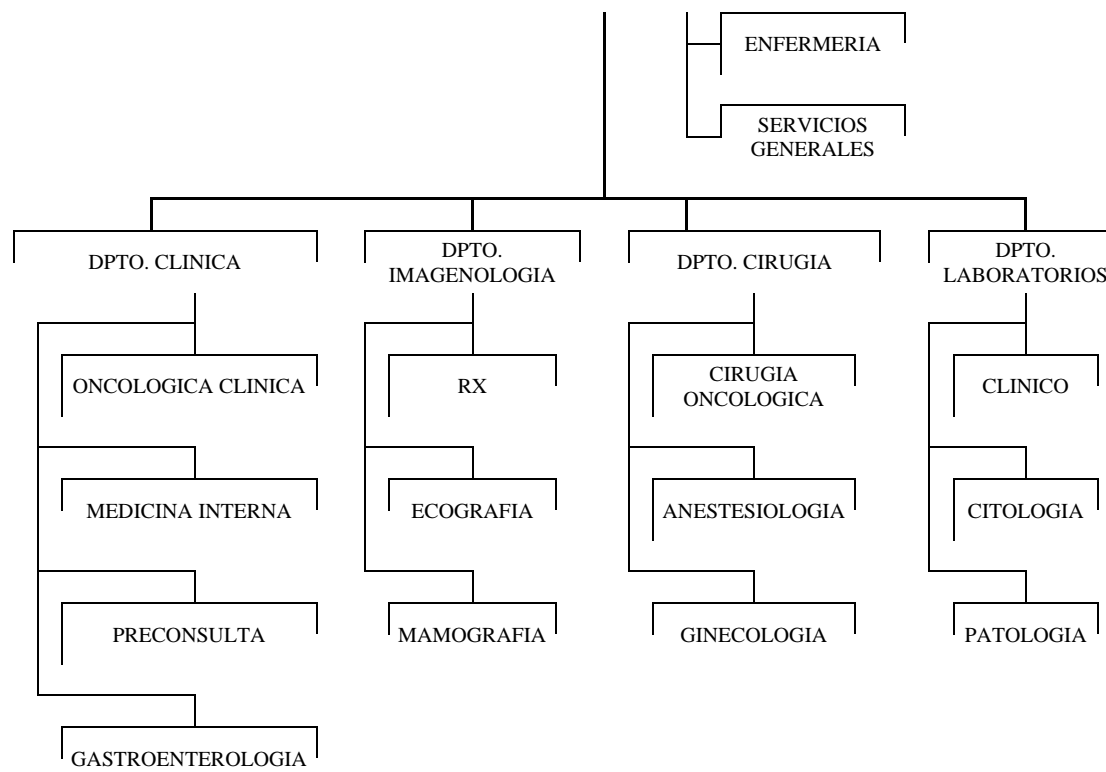
La Dirección Médica enfocada en el crecimiento potencial de la Unidad, toma la decisión de incrementar los servicios para pacientes privados y limitar la atención a pacientes referidos por el RPIS dependiendo de su patología; posiciona a Solca Imbabura como una de las Unidades pioneras de todos los SOLCAS en mantenerse económicamente sin pacientes emitidos por la Red Pública.

Las autoridades de SOLCA Núcleo de Quito, con el propósito de apoyar y consolidar a la matriz y sus Unidades, determinan unificar el RUC, los procesos y procedimientos a manejar. Convirtiendo así a las Unidades como Santo Domingo, Riobamba e Imbabura una sola Institución pertenecientes a SOLCA Quito. Retos que han permitido a SOLCA Imbabura iniciar una nueva etapa rumbo a la construcción de un Hospital Oncológico con buenas bases.

1.3 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.

Figura 1 Organigrama Estructural





1.4 Oferta y Demanda de Servicios

Tabla 1 Consulta Externa según especialidad 2008-2021

| HOSPITAL ONCOLÓGICO "SOLÓN ESPINOSA AYALA" | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|----------------|---------------|
| UNIDAD ONCOLÓGICA SOLCA IMBABURA | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL DE CONSULTA EXTERNA SEGÚN ESPECIALIDAD EN EL PERÍODO 2.008 - 2.021 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ESPECIALIDAD | 2.008 | 2.009 | 2.010 | 2.011 | 2.012 | 2.013 | 2.014 | 2.015 | 2.016 | 2.017 | 2.018 | 2.019 | 2.020 | 2.021 | TOTAL | % |
| PRECONSULTA | -- | -- | 1.164 | 1.988 | 2.653 | 2.716 | 2.268 | 3.035 | 4.238 | 5.211 | 3.740 | 4.330 | 2.056 | 2.945 | 36.344 | 25,2 % |
| TUMORES MAMARIOS | 3.939 | 3.980 | 3.438 | 2.554 | 2.117 | 2.364 | 2.255 | 2.788 | 2.271 | 1.204 | 1.091 | 894 | 1.739 | 954 | 31.588 | 21,9 % |
| MEDICINA INTERNA | 1.279 | 864 | 672 | 865 | 822 | 793 | 885 | 1.134 | 1.034 | 1.025 | 1.848 | 1.817 | 1.339 | 1.095 | 15.472 | 10,7 % |
| GINECOLOGÍA | 1.350 | 1.440 | 862 | 1.175 | 1.136 | 944 | 707 | 563 | 791 | 524 | 403 | 519 | 900 | 1.682 | 12.996 | 9,0 % |
| ONCOLOGÍA CLÍNICA | 2 | 40 | 417 | 841 | 878 | 863 | 1.318 | 950 | 1.127 | 1.348 | 1.137 | 1.225 | 1.411 | 1.230 | 12.787 | 8,9 % |
| CABEZA Y CUELLO | 260 | 345 | 413 | 645 | 834 | 1.075 | 1.114 | 1.234 | 1.307 | 1.051 | 823 | 724 | 1.003 | 640 | 11.468 | 8,0 % |
| GASTROENTEROLOGÍA | 1.232 | 1.978 | 1.829 | 1.385 | 719 | 824 | 545 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | 267 | 8.779 | 6,1 % |
| TUMORES DE PIEL | 369 | 433 | 529 | 352 | 357 | 355 | 417 | 318 | 419 | 489 | 337 | 334 | 384 | 282 | 5.375 | 3,7 % |
| TUMORES MIXTOS | 196 | 228 | 219 | 305 | 294 | 286 | 260 | 220 | 228 | 181 | 147 | 236 | 291 | 162 | 3.253 | 2,3 % |
| CHEQUEO PREOPERATORIO | -- | -- | 129 | -- | 225 | 213 | 195 | 252 | 200 | 270 | 138 | 137 | 258 | 172 | 2.189 | 1,5 % |
| ANESTESIA | -- | -- | -- | -- | -- | -- | 5 | 358 | 411 | 319 | 213 | 189 | -- | -- | 1.495 | 1,0 % |
| CUIDADOS PALIATIVOS / T. DOLOR | -- | -- | 21 | -- | 125 | 74 | 28 | 44 | 31 | 104 | 72 | 103 | 36 | 10 | 648 | 0,4 % |
| UROLOGIA | 133 | 278 | 41 | 10 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | 328 | 790 | 0,5 % |
| NEUMOLOGÍA | 14 | 27 | 1 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | 42 | 0,0 % |
| TRAUMATOLOGIA | 3 | -- | 2 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | 5 | 0,0 % |
| CAMPAÑA | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | 289 | 702 | 991 | 0,7 % |
| TOTAL | 8.777 | 9.613 | 9.737 | 10.120 | 10.160 | 10.507 | 9.997 | 10.896 | 12.057 | 11.726 | 9.949 | 10.508 | 9.706 | 10.469 | 144.222 | 99 |

Fuente: Estadísticas Solca Nucleo de Quito 2008 - 2021

Figura 2 Consulta Externa periodo 2008 -2021



Fuentes: Estadísticas Solca Núcleo de Quito 2008 - 2021

- Este indicador de atención en Consulta Externa expone la tendencia de estabilidad que tiene la Unidad, en los períodos graficados. Tomando en cuenta el proceso de pandemia que vivimos en el año 2020, y la recuperación que tenemos en el año 2021 en relación con el 2019.

1.5 Análisis Geoespacial y geopolíticos

Solca Imbabura brinda atención a pacientes de las provincias aledañas, Carchi, Esmeraldas, parte de la provincia de Sucumbíos, y por su área de influencia norte de Pichincha (Cayambe - Tabacundo).

Figura 3 Mapa Zona norte país



1.6 Oferta de Servicios

La Unidad Oncológica SOLCA Imbabura cuenta con los siguientes servicios:

Consulta Externa

- Cirugía Oncológica
- Oncología clínica
- Medicina Interna
- Ginecología
- Urología
- Gastroenterología

Cirugía

- Oncológica
- General
- Laparoscópica
- Ginecológica
- Urológica

Quimioterapia

- Hospitalaria
- Ambulatoria
- Heparinización de implanto fix
- Colocación del portal sub cutáneo

Biopsias

- Insicionales
- Escisionales

Procedimientos Ginecológicos

- Conizaciones
- Colposcopias
- Biopsias de Cérvix
- Retiro de Implantes

Procedimientos Urológicos

- Biopsias de Próstata
- Circuncisión
- Vasectomías

Laboratorio Clínico**Imagenología**

- Mamografía
- Rayos X
- Ecografía: (biopsia Core, Paaf dirigida por Eco)

Citología

- Toma de Papanicolaou.
- Toma de HPV
- Cultivos
- Citologías
- Citobacteriológicos

Servicio de Farmacia

Trabajo Social

1.7 Población atendida

De acuerdo con los datos demográficos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) 2010 – 2020 de las provincias de Imbabura, Esmeraldas, Carchi, Sucumbíos y Pichincha (Cayambe – Pedro Moncayo, límites con Imbabura), representados en el Tabla N°1 reporta un total de 1.644.943 habitantes para el 2020.

Tabla 2 Resultados Centro de Población por Provincias 2010 – 2020

Resultados Centro de Población por Provincias 2010 - 2020

| Años/ Provincias-Cantones | 2.010 | 2.020 | Incremento % |
|---------------------------|------------------|------------------|--------------|
| IMBABURA | 398.244 | 476.257 | 19,59 |
| ESMERALDAS | 534.092 | 643.654 | 20,51 |
| CARCHI | 164.524 | 186.869 | 13,58 |
| CAYAMBE | 85.795 | 107.660 | 25,49 |
| SUCUMBIOS | 176.472 | 230.503 | 30,62 |
| TOTAL | 1.361.137 | 1.646.963 | |

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Durante los últimos 10 de años el incremento de población ha alcanzado un promedio del 22%.

La procedencia de los pacientes atendidos en Consulta Externa de la Unidad Oncológica Solca Imbabura en los últimos 7 años (2014-2021), se presenta enseguida:

Tabla 3 Procedencia pacientes a Solca periodo 2014- 2021

| SOLCA NUCLEO DE QUITO UNIDAD ONCOLOGICA SOLCA IMBABURA | | | |
|---|------|------|--------------|
| <i>Procedencias de pacientes a SOLCA Imbabura en consulta externa de la zona norte periodo 2014- 2021</i> | | | |
| PROCEDENCIA | 2014 | 2021 | INCREMENTO % |
| Carchi | 406 | 1246 | 206,90 % |
| Esmeraldas | 35 | 62 | 77,14 |
| Imbabura | 3114 | 8707 | 179,61 |
| Pichincha | 177 | 441 | 149,15 |
| Sucumbíos | 23 | 30 | 30,43 |

Fuente: Estadística SOLCA Imbabura 2014 - 2021

Actualmente se atiende a pacientes de la Red Pública Integral de Salud en un promedio del 20% y el 80% corresponde a pacientes privados.

1.8 Demanda de Servicios Insatisfecha

- No contar con un pool de pacientes para la sostenibilidad de la Unidad.
- No ser económicamente sostenible, debido a la transición de pacientes RPIS a pacientes privados.
- Falta de concientización y empoderamiento de los colaboradores al brindar una atención de calidad a los pacientes.
- Falta de Iniciativa para incrementar el número de atenciones efectivas en SOLCA Imbabura.
- Ampliar la cartera de servicios

2 IDENTIFICACION DEL OBJETO DE ESTUDIO.

2.1 Planteamiento del Problema

La Unidad Oncológica SOLCA Imbabura es una Institución Privada sin fines de Lucro de carácter social, dependiente Administrativa y económicamente de Solca Núcleo de Quito; presta sus servicios a un gran porcentaje de la población ecuatoriana que habita en la zona norte del país. Como son las provincias de Imbabura con una población de 476257 habitantes, Carchi 186.869 habitantes, Esmeraldas, Sucumbíos y parte de Pichincha (Tabacundo – Cayambe).

Con dos décadas de atención Médica Oncológica; ha trabajado desde un principio brindando atención de especialidad en educación, prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades oncológicas.

La Sociedad de Lucha Contra el Cáncer como una de las entidades Integrantes de la Red Publica Nacional, cumple con la Ley orgánica del Sistema Nacional de Salud en la implementación del Plan Integral de Salud, capítulo III.

Es así que desde el año 2012, brinda atención a pacientes oncológicos emitidos por el RPIS (Red Pública Integral de Salud) como son: MSP (Ministerio de Salud Pública), IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) e ISSPOL (Instituto Seguridad Social de la Policía), ocupando estas Instituciones un alto porcentaje de atención, (80%), en relación a pacientes privados que se atiende con un mínimo del (20%). Todo esto ha llevado a que la atención a pacientes emitidos por RPIS (Red Pública Integral de Salud) le signifique a SOLCA incrementar notablemente los costos operativos y productivos, sin una retribución inmediata de los valores invertidos.

Es importante mencionar la falta de pago oportuno por las prestaciones de salud que se realiza a los pacientes asegurados en ocasiones, hasta con 10 años de retraso.

Razón por la cual la Unidad Oncológica SOLCA Imbabura, determina priorizar la atención a pacientes privados, y así disminuir el número de atenciones a paciente de convenio del estado RPIS, con el afán de mejorar la liquidez y proyectarse a alcanzar un equilibrio económico mediante estrategias que se enfoquen en el incremento del pool de pacientes externos, a través de la atención oportuna y eficaz.

(solcaquito.org.ec/historia/, 1954)

2.2 Justificación

“El 23 de julio de 1954, la sesión de instalación de SOLCA Núcleo de Quito tuvo lugar en el Salón de la Ciudad, asignado como área de responsabilidad el centro norte del país que comprendía las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Napo, Pastaza y Sucumbíos”. (https://solcaquito.org.ec/historia/, 2022)

En tal virtud SOLCA Quito como Núcleo, es categorizado como Hospital de Especialidades de Tercer Nivel, comprometido a brindar atención oportuna en el manejo a pacientes oncológicos, considera a Ibarra como una ciudad económicamente activa que alberga la mayor concentración de población de toda la región norte, por lo tanto crea la Unidad de referencia.

Al ser una organización especializada en el manejo integral del cáncer, los tratamientos son realizados de forma ágil, eficiente y con la más alta calidad y tecnología que requiere un paciente para un adecuado diagnóstico de la enfermedad.

Al observar las necesidades y con la finalidad de continuar con el proceso de repotencialización, se considera necesario crear un “Área de Gestión”, con el propósito de mejorar la calidad de atención y ampliar los servicios al paciente externo; con un servicio personalizado, cordial, de calidad y calidez que capte la atención de las personas, para incentivar la importancia de la prevención en la salud oncológica.

Como son los médicos ocupacionales en las diferentes Empresas Privadas, a quienes se les ofrece brindar beneficios como son:

- Servicios ágiles y personalizados mediante un bróker asignado, que priorice el trámite.
- Acuerdo de pagos empresariales que permitan establecer convenios anuales.
- Ofrecer paquetes preventivos especiales.

2.3 Objetivos

2.4 Objetivo General

Implementar un Área de Gestión encaminada a la repotencialización de la Unidad Oncológica SOLCA Imbabura para incrementar las cifras de pacientes de convenio empresariales externos, afianzados en los servicios de calidad durante el año 2022.

2.5 Objetivo Específicos

- Incrementar el número de atenciones en la Unidad Oncológica Solca Imbabura, a través de la promoción de sus servicios.
- Realizar convenios de prestación de servicios con Empresas Privadas, ofreciendo una atención personalizada para los colaboradores.
- Fomentar el compromiso del cliente interno, con el propósito de que manifieste calidez en la atención al cliente externo.

2.6 Oportunidades de Mejora para la prestación de servicios

Con la creación del servicio del área de gestión, SOLCA puede expandir los servicios y cumplir sus anhelos como es la prevención oportuna del cáncer en la población de la zona norte del País.

Consolidar la estabilidad económica a través de convenios Institucionales, generando ingresos efectivos.

Al incentivar y lograr el compromiso de los colaboradores con una atención de calidad, profesional, y humanística a los pacientes, SOLCA se posicionará como una entidad de referencia ágil y oportuna en la detección oportuna contra el Cáncer

3. PROPUESTA Y JUSTIFICACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION.

4. JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA A UTILIZAR PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS

La aplicación metodológica cualitativa responde, al como se utilizò la investigación para lograr cumplir los objetivos propuestos. Por o cual esta investigación se ejecuta en base a una metodología observación Directa.

En este caso, con la información obtenida se puede evidenciar que la propuesta de la creación o implementación del área de gestión, nace con el propósito de mejorar la rentabilidad, la calidad de atención al usuario, innovación en los servicios, incrementar planificaciones estratégicas que sean atractivas para el usuario.

Consolidar a SOLCA como una Institucion solvente sin fines de lucro, enfocando sus esfuerzos hacia la Lucha contra el Càncer, a traves de la concientizacion de la prevenciòn oportuna.

La población a la cual esta encaminada el objeto del proyecto corresponde a las provincias de Imbabura, Esmeraldas, Carchi, Sucumbíos y Pichincha (Cayambe – Pedro Moncayo, límites con Imbabura), que reporta un total de 1.644.943 habitantes para el 2020 según el último censo del INEC. Sector que será beneficiado al contar con una entidad que aporta decididamente a mejorar la calidad de vida del paciente.

4.1. Diagnostico de Servicios.

SOLCA Imbabura con dos décadas de atenciones médicas Oncológicas; cuenta con una infraestructura no acorde a una Institución de Salud, sin embargo, adaptado cada una de sus áreas cumpliendo las normas técnicas que requiere la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACCESS) para obtener el permiso de funcionamiento anual correspondiente.

Dificultades que no han impedido destacarse como una Unidad de Salud reconocida por contar con especialistas, con talento administrativo y operativo de alta formación. Cuenta con la disponibilidad de recursos tecnológicos y servicios de diagnóstico preventivo oportunamente contra el cáncer, para atender la demanda de su población:

Entre los cuales se detallan enseguida:

- √ **Consulta Externa**
 - Cirugía Oncológica
 - Oncología clínica
 - Medicina Interna
 - Ginecología
 - Urología
 - Gastroenterología
- √ **Cirugía**
 - Oncológica
 - General
 - Laparoscópica
 - Ginecológica
 - Urológica
- √ **Quimioterapia**
 - Hospitalaria
 - Ambulatoria
 - Heparinización de implanto fix
 - Colocación del portal sub cutáneo
- √ **Biopsias**
 - Insicionales
 - Escisionales
- √ **Procedimientos Ginecológicos**
 - Conizaciones
 - Colposcopias
 - Biopsias de Cérvix
 - Retiro de Implantes
- √ **Procedimientos Urológicos**
 - Biopsias de Próstata

- Circuncisión
- Vasectomías

- √ **Laboratorio Clínico**
- √ **Imagenología**
 - Mamografía
 - Rayos X
 - Ecografía: (biopsia Core, Paaf dirigida por Eco)
- √ **Citología**
 - Toma de Papanicolaou.
 - Toma de HPV
 - Cultivos
 - Citologías
 - Citobacteriológicos
- √ **Servicio de Farmacia**
- √ **Trabajo Social**

Al ser una Institución referente en el manejo oncológico es importante la actualización e incrementar los servicios, mejorar la atención actual, promover que todo el equipo humano este entrenado y capacitado para llevar a entera cabalidad la labor de excelencia humanitaria y calidez a sus pacientes.

4.2 Cursos y Capacidades Funcionales en la Unidad de Salud

De conformidad a lo dispuestos al registro oficial 289 del 24 de mayo del 2012, donde se emite la normativa obligatoria para el sector público y para las unidades del sector privado que se relacione con la Red Pública Integral de Salud (RPIS).

SOLCA, acogió a esta normativa y recibió pacientes emitidos por la RPIS, es así que el porcentaje de atención a pacientes integrantes de la red Pública a partir de este año ascendió al 95% aproximadamente, siendo únicamente el 5% de paciente privados.

En un principio fue acertada esta decisión, sin embargo con el transcurrir del tiempo la falta de pagos han desestabilizado la atención médica, poniendo en riesgo la salud de los pacientes y la estabilidad económica de la Institución, quien por cumplir a cabalidad las normas de referencia y contrareferencia de pacientes; invierte en recursos tanto humanos como materiales y tecnológicos, representando un alto porcentaje de recursos económicos que deben solventarse con la finalidad de cubrir las numerosas atenciones que emite el RPIS a SOLCA Imbabura.

En tal virtud Solca Imbabura contempla la posibilidad de ampararse en la falta de pago y paralizar la atención a los pacientes de la RPIS, con el propósito de presionar los pagos pendientes.

Considerando lo anterior, la disminución de pacientes externos que concurren a esta Unidad es evidente, por cuanto el usuario mal interpreta que el estado debe cubrir los servicios en atención médica.

En este caso, es indispensable aplicar estrategias para incrementar la cifra de pacientes privados, con la finalidad de solventar el desequilibrio económico que tiene que pasar la Unidad al realizar el cambio de comportamiento con los pacientes.

La estabilidad económica del país es un factor importante para el crecimiento económico de las empresas, es así que el banco central había previsto el crecimiento del PIB para este 2022 hasta de un 4.3%. Todo esto debido a las paralizaciones de tres semanas que tuvo Ecuador a mediados de este año, lo que cambió las cifras y las expectativas.

Para cumplir el propósito de incrementar el número de pacientes, es necesario cambiar el enfoque de calidad de atención al usuario por parte del servicio de agendamiento. Para esto es necesario considerar la capacitación en la mejora de atención al paciente, conociendo que un excelente trato es garantía de que el usuario regrese.

En tal virtud el enfoque de la implementación de un área de gestión es posible, busca el punto equilibrio económico de la Unidad Oncológica Solca Imbabura y la concientización de prevención oportuna del cáncer en la comunidad, a través de estrategias de

marketing, relaciones interpersonales con las empresas privadas, y una oferta de servicio de calidad.

Logrando llegar así a Entidades privadas que buscan el bienestar de su personal, a través de estudios de salud preventivos, considerando que la Salud es de alta prioridad.

5. PROPUESTA DE SOLUCION DEL PROBLEMA IDENTIFICADO. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

5.1 Análisis del Entorno Social

La Sociedad de Lucha contra el Cáncer del Ecuador es una Institución Privada sin fines de lucro con carácter social; SOLCA mediante su programa de Docencia forma profesionales con aval universitario otorgando títulos de posgrado en especialidades relacionadas al área Oncológica.

SOLCA Imbabura cuenta con dos cirujanos oncólogos especialistas en el diagnóstico y tratamiento, un profesional en oncología clínica quien trata el cáncer con quimioterapia, y un médico Gastroenterólogo oncólogo; formados en el hospital Oncológico Solon Espinosa Ayala, todos especializados en el diagnóstico y tratamiento del cáncer en sus diversas áreas. También contamos con tres licenciadas en enfermería, cuatro auxiliares de enfermería, personal previamente capacitado y formado en el área de oncología, por lo que garantiza la experiencia y el trato especial a pacientes que padecen esta enfermedad.

Además la Unidad Oncológica cuenta con el soporte de profesionales de apoyo en Medicina Interna, Urología, Ginecología e Imagen con el propósito de brindar un servicio integral con calidad y calidez, considerando que el manejo personalizado es parte fundamental para el tratamiento del cáncer.

SOLCA Imbabura, tiene la labor de brindar atención a la población que proviene de la zona norte del país, como son las provincias de Imbabura, Esmeraldas, Carchi y Pichincha (Cayambe – Pedro Moncayo, límites con Imbabura), Considerando que ninguno de los hospitales que se detallan en la tabla 5 cuenta con el servicio de Oncología Clínica, a pesar de que existe un médico especialista en el Hospital San

Vicente de Paul de la ciudad de Ibarra, pero no realiza diagnóstico, ni tratamiento, únicamente referencias a unidades de tercer nivel fuera del área que SOLCA Imbabura brinda la cobertura.

Tabla 4 Numero de distritos, hospitales y clínicas Nivel 1 y 2

| Coordinación Zonal 1, número de distritos, hospitales y clínicas Nivel 1 y Nivel 2 | | | |
|---|-----------------------|------------|----------|
| Provincia | Nombre de cantón | Nivel 1 | Nivel 2 |
| Imbabura | | | |
| | Antonio Ante | 4 | 1 |
| | Cotacachi | 9 | 1 |
| | Ibarra | 14 | 1 |
| | Otavalo | 10 | 1 |
| | Pimampiro | 3 | 0 |
| | San Miguel de Urququi | 5 | 0 |
| Carchi | | | |
| | Bolívar | 7 | 0 |
| | Espejo | 2 | 1 |
| | Mira | 6 | 0 |
| | Montufar | 4 | 1 |
| | San Pedro de Huaca | 2 | 0 |
| | Tulcán | 11 | 1 |
| Pichincha | | | |
| | Cayambe | 8 | 1 |
| | Pedro Moncayo | 4 | 0 |
| Sucumbíos | | | |
| | El playón | 1 | 0 |
| | Santa Bárbara | 1 | 0 |
| Esmeraldas | | | |
| | San Lorenzo | 11 | 1 |
| | Rio Verde | 5 | 0 |
| Total | | 107 | 9 |

Nota: Información Distrito 10D01 MSP

5.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M.Porter)

La Unidad Oncológica SOLCA Imbabura cuenta con personal Administrativo seleccionado y calificado con enfoque Oncológico, esencial para tratar pacientes que requieren calidad y calidez en su lucha contra el cáncer.

Los colaboradores administrativos, se encuentran distribuidos de forma estratégica en los diferentes departamentos; el departamento contable conformado por el contador, tesorero, cajera, bodeguero y un asistente contable, trabajadora social, tecnóloga Estadística, dos profesionales en el área de convenios, talento humano, un ingeniero en sistemas, una asistente de Dirección Médica, dos ingenieras de agendamiento de citas y un chofer.

Con el detalle expuesto, se puede observar la importancia de sumar un personal calificado para cumplir la función que requiere un Área de Gestión, con el propósito de proporcionar estrategias que permitan expandir los servicios de la Unidad, fortaleciendo la estabilidad económica.

La construcción de un hospital oncológico cada vez está más cerca y la implementación de este departamento está dirigida a incrementar la atención a pacientes privados, por lo tanto es de suma importancia solidificar este servicio y entre las estrategias a implementar es la planificación anual, de campañas preventivas de cáncer, siguiendo el cronograma del día mundial contra el cáncer de próstata, mama, cervico uterino, piel y melanomas, etc.

El manejar convenios con Instituciones privadas es considerado como estrategia clave a seguir, donde el valor agregado es la atención personalizada de un Broker, a fin de que el usuario acceda vía telefónica a la atención necesaria para aperturar la historia clínica, que es el primer paso para ingresar como paciente de SOLCA; acudiendo posteriormente a la cita o examen requerido, sin necesidad de realizar filas de espera.

SOLCA al manejarse directamente tiene una ventaja sobre el resto de las Instituciones de Salud, que es el manejo de sus precios basados según el Tarifario Nacional del

Ministerio de Salud Pública; lo que representa un beneficio considerable con el resto de las empresas privadas de Salud; y es ahí donde un área de gestión juega un papel importante para captar la atención del paciente privado.

5.3 Análisis FODA

Debilidades

- Baja concurrencia de pacientes privados, debido a que están acostumbrados a recibir atención médica con la cobertura del RPIS.
- Retardo en el pago oportuno de los servicios brindados a pacientes RPIS
- No cumplir con las expectativas del cliente en términos de calidad de servicio, tiempo de respuesta largos, falta de empatía con el usuario.
- Falta de Planificación estratégica para llegar al punto de equilibrio económico.
- Ausencia de conocimiento en el manejo de paciente privado.

Fortalezas

- Falta de servicios de especialidad Oncológica es hospital RPIS de la zona norte del país.
- Fortalecimiento de los servicios de la Unidad con médicos de apoyo y tratantes capacitados en SOLCA Quito
- Capacitaciones constantes del personal médico, paramédico, administrativo.
- Ofertar paquetes promocionales de servicio enfocados a la prevención y detección oportuna del cáncer.
- Apoyo de SOLCA Quito tecnificando, replicando procesos y protocolos ya establecidos.
- Disposición de potenciar el desempeño de los colaboradores enfocado en la calidad.

Amenazas

- Falta de infraestructura adecuada para atenciones médico quirúrgicas.
- La crisis económica del país, lo que lleva al paciente a buscar atenciones por medio del RPIS.
- La creciente competencia de médicos privados en la rama de oncología.

Oportunidades

- Ampliar la cobertura de atención de salud en Solca Ibarra brindando un servicio integral.
- Con el respaldo y soporte de SOLCA Quito como referente a nivel nacional en el tratamiento del Cáncer.
- Reforzar el impacto que genera Solca en la población de la zona norte y fortalecer su credibilidad y confianza con respecto a que “Juntos somos esperanza de Vida”.
- Costos preferenciales en relación a otros centros médicos privados.

5.4 Cadena de Valor de la Organización

5.5 Planificación Estratégica

Todas las Instituciones de Salud trabajan continuamente en la implementación de programas, o estrategias para el mejoramiento continuo de sus procesos, por lo general la mayor parte de estos avances, se ejecutan en forma verbal, sin una planificación previa y un control o seguimiento del mismo.

Es así que la Unidad Oncológica SOLCA Imbabura, realiza procesos, protocolos, políticas orientados al buen manejo del paciente, sin que esto necesariamente represente desde una alta gerencia una planeación adecuada para el desarrollo económico interno.

Para esto es preciso manejar un cronograma anual de las actividades a desarrollar, donde conste el seguimiento y cumplimiento de las mismas, considerando siempre la implementación de un feedback, que permita mejorar

Tabla 5 Plan Estratégico Campañas

| PROGRAMACION CAMPAÑAS 2022 | | | | | | |
|----------------------------|---|--------------------|---|---|---|---|
| N° | OBJETIVOS | FECHAS DEL EVENTO | FECHAS CONMEMORATIVAS | CRONOGRAMA | ACTIVIDADES | RESPONSABLES |
| 1 | Al iniciar el año es importante informar a la ciudadanía que la Unidad Oncológica Solca Imbabura, con el propósito de realizar prevención contra el Cáncer, realizará "campañas preventivas durante el año" | 4-feb | 04 de febrero. Día Mundial contra el Cáncer | Crear y presentar, un símbolo o distintivo del Cáncer de Solca Imbabura Presentar la proyección de campañas para el año 2022 Servicios que brinda la Unidad Oncológica Solca Imbabura. | Lanzamiento de la proyección de campañas para el año 2022. Posibilidad de contratar un master en publicidad Difundir por Redes Sociales: Facebook, Instagram. Realizar Charlas pregrabadas | Dra. Verónica Chávez/ Lic. Patricia Rodríguez Lic. Soledad Méndez Ing. Calugullín |
| 2 | En relación al año 2021, se obtuvo una buena respuesta de la comunidad femenina a esta campaña, motivo por el que se considera realizar nuevamente para el año 2022. | Martes 01-03-2021 | 26 de Marzo Día Mundial contra el Cáncer de cuello de Útero | Campaña de Cáncer de cuello Uterino: Papanicolaos y consulta Médica por el valor de \$ 20.00, manteniendo la oferta del año 2021. | Difusión de la campaña por los medios de comunicación: Facebook, Instagram. Charlas pregrabadas Dr. Henry López Médico ginecólogo. Contactar empresa Privada, el apoyo para los pacientes. (ROCHE DE ECUADOR) | Dra. Verónica Chávez/ Lic. Patricia Rodríguez Dra. Mónica Parra Dra. María Belén Vergara |
| 3 | En junio del año 2021 fuimos pioneros de realizar la campaña de Cáncer de Próstata, instaurando el servicio de forma permanente, motivo por el que se programa realizar nuevamente. | 1-jun | 11 de junio Día mundial contra el Cáncer de Próstata. | Campaña de Cáncer de Próstata: Oferta: Antígeno Prostático, Eco prostático, Consulta Médica de especialidad, por el valor de \$ 40.00. Ofertar a las empresas de Convenio: | Difusión de la campaña por los medios de comunicación: Facebook, Instagram. Charlas pregrabadas Dr. Luis Gómez Médico Urologo. Contactar empresa Privada, el apoyo para los pacientes. IMBAUTO - SIEMMENS Auspiciantes apoyo con la Publicidad en medios de comunicación | Dra. Verónica Chávez/ Lic. Patricia Rodríguez Tiga Katy Ruiz Ing. Greys Herrera |
| 4 | Realizar dos campañas al mismo tiempo es pesado para la Unidad, sin embargo la prevención de cáncer de piel es conveniente realizarla, motivo por el que se efectuará en el mes de Julio. | Lunes 4 de julio | 13 de junio Día mundial de Cáncer de Piel | Campaña de Cáncer de Piel: Oferta: Consulta Médica de especialidad; por el valor de \$ 12 Ofertar a las empresas de Convenio: | Difusión de la campaña por los medios de comunicación: Facebook, Instagram Charlas pregrabadas Dra. Chávez, Dr. Luna. Contactar empresa Privada, el apoyo para los pacientes. (Pendiente definir Padrino) | Dra. Verónica Chávez/ Lic. Patricia Rodríguez Tiga Clara Cuasapaz Ing. Verónica Benalcázar |
| 5 | Finalmente tenemos la prevención de cáncer de mama, en la cual contamos con una Padrino ya establecido desde hace 2 años, quien nos ayuda a promocionar este tipo de campaña preventiva para la mujer. | Lunes 3 de octubre | 19 de octubre Día Mundial Cáncer de Mama | Campaña de Cáncer de mama: Oferta: Mujeres Mayores de 40 años Mamografía + Eco mamario + Consulta Médica de especialidad; por el valor de \$ 56 Mujeres menores de 40 años Eco mamario + Consulta Médica de especialidad; por el valor de \$ 30 | Difusión de la campaña por los medios de comunicación: Facebook, Instagram Entrevistas en Radio y Televisión de la localidad Charlas pregrabadas Dra. Chávez, Dr. Luna. Dr. Lema Contactar empresa Privada, el apoyo para los pacientes. (Padrino Corporación La Favorita) | Dra. Verónica Chávez/ Lic. Patricia Rodríguez Tiga Alexandra Rodríguez Lic. Johana Males |

Tabla 6 Comparativo del porcentaje de atención pacientes RPIS

**SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CANCER
UNIDAD ONCOLOGICA SOLCA IMBABURA
RESUMEN DE FACTURACION ANUAL**

| MES | TOTAL FACTURACION | % Conveni | % externos |
|--------------|---------------------|---------------|---------------|
| ENERO | 128.093,48 | 56,66% | 43,34% |
| FEBRERO | 104.246,95 | 54,96% | 45,04% |
| MARZO | 118.699,00 | 41,68% | 58,32% |
| ABRIL | 103.393,91 | 46,23% | 53,77% |
| MAYO | 103.865,29 | 41,12% | 58,88% |
| JUNIO | 127.677,63 | 35,31% | 64,69% |
| JULIO | 112.626,18 | 49,48% | 50,52% |
| AGOSTO | 111.027,05 | 38,61% | 61,39% |
| SEPTIEMBRE | 108.250,27 | 34,89% | 65,11% |
| OCTUBRE | 127.174,13 | 32,25% | 67,75% |
| NOVIEMBRE | 106.690,12 | 31,85% | 68,15% |
| DICIEMBRE | 94.894,42 | 37,45% | 62,55% |
| TOTAL | 1.346.638,43 | 41,71% | 58,29% |

5.6 Misión

Ofrecer al paciente oncológico, nacional e internacional, atención de excelencia para una mejor calidad de vida, y disminuir la morbi-mortalidad mediante educación, prevención, diagnóstico temprano, tratamiento curativo y paliativo de soporte, con equipos y servicios de la más alta tecnología y personal calificado

5.7 Visión

Proyectarse como una organización moderna, modelo y líder en la lucha contra el cáncer; de reconocido prestigio, confianza, credibilidad por su alta especialización y trayectoria, elevado nivel científico y tecnológico; por su excelencia en el servicio de atención al paciente; actividad docente e investigación médica.

5.8 Valores

- Integridad y ética
- Honestidad y transparencia
- Compromiso con el paciente
- Respeto a los derechos del paciente ante el dolor, la enfermedad y el sufrimiento
- Atención humana y personalizada al paciente
- Lealtad y compromiso con la Organización
- Vocación de servicio frente a la comunidad
- Perseverancia en la lucha contra el cáncer
- Espíritu de investigación en salud

5.9 Objetivos Institucionales

- Certificar el sistema de gestión de calidad bajo los requisitos de la norma ISO 9001.
- Incrementar el portafolio de pacientes privados al 30%.
- Incrementar la capacitada tecnológica hospitalaria.
- Establecer un centro de acreditación en formación oncológica.

5.10 Políticas

- Todas las personas vinculadas a SOLCA, Núcleo de Quito, se registrarán por criterios de legalidad, transparencia, ética, productividad, justicia, igualdad y respeto absoluto, atendiendo primordialmente el principio de justicia y equidad.
- Todas las personas vinculadas a la Institución tienen la obligación de anteponer los intereses institucionales sobre los personales, y declarar los conflictos de interés cuando los hubiere.
- La calidad y mejora continua de la información serán responsabilidad de los trabajadores en todos los niveles pertinentes de la organización.
- El acceso, uso y divulgación de los datos no podrá incumplir los lineamientos del programa de Gobernanza de Datos.

6. PLAN DE GESTION GERENCIAL

Las empresas por lo general cuentan con cinco áreas importantes como el de dirección, talento humano, producción, finanzas y marketing o ventas; basada en estos parámetros se puede enunciar como una Entidad de salud puede distribuir de igual forma sus principales áreas funcionales para dirigir lograr alcanzar los objetivos y metas propuestas, las cuales son; Dirección Médica, Talento Humano, Staff de Enfermería, Contabilidad y el Área de gestión.

Para esta última se plantea el siguiente formato con el propósito de que al momento de implementar se considere un personal acorde y capacitado para dirigir este servicio.

Todo esto por cuanto se orienta a la aplicación de estrategias de marketing a aplicar y la captación de pacientes privados.

6.1 Datos de la Plaza

- Diseñar los planes de trabajo para la empresa
- Organizar y enlistar las potenciales empresas privadas para visitar.

- Búsqueda de contactos para organizar posibles reuniones.
- Coordinar y agendar charlas preventivas sobre el cáncer.
- Motivar a las Instituciones la importancia de la firma de un convenio Interinstitucional y sus ventas.
- Establecer estrategias de marketing.
- Control de las áreas para la efectiva atención a los usuarios, en especial con los convenios.

6.2 Objetivos del servicio que justifique la implementación de la plaza

Objetivo:

Incrementar el número de pacientes privados

Planificar y desarrollar estrategias que permitan incrementar el ingreso económico de la Institución.

Justificación:

Realizar convenios con empresas privadas

El cáncer una enfermedad que ataca el dolor tanto emocional, familiar y desequilibra económicamente por el costo elevado del tratamiento oncológico.

Integrar a la Unidad e indagar estrategias que permitan mejorar los ingresos económicos.

6.3 Actividades

Funciones:

1. Organizar estrategias de marketing para captar clientes privados.
2. Trabajar con empresas privadas para el incremento del número de pacientes.
3. Mantener una calidad de atención eficaz y oportuna dirigido a pacientes de convenio privado.

Actividades:

1. Coordinar costos accesibles para ofertar mediante campañas preventivas.

Buscar auspiciantes

Planificar fecha de la campaña.

Planificar las charlas en los diferentes medios de comunicación.

Buscar medios de comunicación para publicidad.

2. Planificar reuniones con las principales autoridades de la Organización.

Coordinar charlas educativas, brindadas por el Médico especialista para las organizaciones.

Promover la importancia de un convenio Interinstitucional.

Ejecutar el convenio de la organización con SOLCA Imbabura.

Establecer la importancia de los convenios en la Institución a través del buen trato al usuario

6.4 Análisis de la demanda

La Unidad en la actualidad cuenta con la Asistente de Dirección Médica, quien ejerce las actividades antes detalladas, de forma adicional a las encomendadas.

Como se puede verificar el tiempo que se asigna para estas labores es adicional, sin embargo debido a la importancia que significa para la Institución, contar con un colaborador dedicado a esta tarea y sobre todo los beneficios económicos que se pueden lograr al respecto.

6.5 Análisis de Rendimiento

La realización de las Campañas de prevención y detección oportuna permiten detectar a tiempo el cáncer en el campo de la Medicina, en lo que se refiere a la parte económica resulta rentable, motivo por el que, en el año 2021, iniciamos con tres campañas.

Para lo cual detallo en la tabla 5, el comparativo económico desde el año 2019. 2020 y 2021, Considerando que, en el año 2020, pasamos una pandemia a nivel mundial con un retorno a mediados de julio a las actividades laborales de forma parcial y en el año 2021, retornamos con las actividades generados para el lanzamiento y los ingresos que estos resultaron, más la rentabilidad al final de culminar con las mismas.

Tabla 7 Análisis financiero 2019 - 2021

| SOLCA IMBABURA | REAL | REAL | REAL |
|--|------------------|------------------|------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS | | | |
| (US\$ DOLARES) | | | |
| | 2019 | 2020 | 2021 |
| INGRESOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS | | | |
| MEDICAMENTOS | 415.498 | 410.315 | 315.096 |
| OTROS INGRESOS | 16.828 | 7.258 | 1.881 |
| SERVICIOS MÉDICOS | 1.239.796 | 1.037.891 | 1.063.691 |
| TOTAL INGRESOS BRUTOS | 1.672.122 | 1.455.465 | 1.397.599 |
| DESCUENTOS | | | |
| DESCUENTOS | 43.252 | - | - |
| | | 30,812 | 31.295 |
| TOTAL DESCUENTOS | 43.252 | - | - |
| | | 30.812 | 31.295 |
| TOTAL INGRESOS NETOS | 1.628.870 | 1.424.652 | 1.366.303 |
| GASTOS OPERACIONALES | | | |
| CV MEDICAMENTOS | 48.732 | 378.976 | 285.657 |
| CV ATENCION MEDICA CONTRATADA | 461.246 | 322.274 | 230.481 |
| CV SUMINISTROS PACIENTES | 384.149 | 45.681 | 59.388 |
| | | 78,8 | 7.902 |
| SUELDOS & BENEFICIOS | 1.014.246 | 1.386.578 | 718.835 |
| SUMINISTROS GENERALES | 29.181 | 19.758 | 21.855 |
| HONORARIOS PROFESIONALES | 1.786 | 8.772 | 16.845 |
| MANTENIMIENTO | 35.328 | 33.355 | 50.536 |
| SEGUROS | 8.689 | 10.775 | 7.358 |
| OTROS OPERACIONALES | 120.778 | 95.393 | 92.042 |
| DEPRECIACIONES / AMORTIZACIONES | 62.275 | 52.546 | 54.763 |
| GASTO DEPRECIACION | | | |
| TOTAL OPERACIONALES | 2.166.410 | 2.354.114 | 1.537.764 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 537.540 | - | - |
| | | 929,462 | 171,461 |

| | | | |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| SUBVENCIONES SOLCA | (459.724) | - | - |
| GASTOS FINANCIEROS | 73.472 | 36.687 | 4.096 |
| VENTA ACTIVOS FIJOS | - | - | - |
| TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS | - | - | - |
| TOTAL OTROS GASTOS E INGRESOS | 386,252 | 829,982 | 36,583 |
| | 1.780.158 | 1.524,131 | 1.501.180 |
| UTILIDAD NETA | (151.288) | (99,479) | (134,876) |

Nota: Fuente contabilidad marzo 2021

6.6 Datos del requerimiento

Denominación del Cargo solicitado: Coordinador de Area de gestión.

Horario de trabajo: Administrativo 8HD

6.7 Recursos Materiales

Se cuenta con los recursos, en caso de requerir equipos de forma adicional, se realizará la respectiva requisición.

7. PROPUESTA DE SOLUCION; FORMULACION PLAN DE GESTION GERENCIAL

La proyección que tiene SOLCA entres sus objetivos se encuentra el Incremento del portafolio de pacientes privados, se considera necesario revisar las estadísticas proyectadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Tabla 8 Resultados Censo poblacional por provincias 2010- 2025

Resultados Censo poblacional por provincias 2010- 2025

| Provincia/Cantones | CENSO | | PROYECCION | | | | |
|----------------------|---------|---------|------------|---------|---------|---------|---------|
| | 2010 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| IMBABURA | 398.244 | 476.257 | 482.326 | 488.326 | 494.268 | 500.138 | 505.921 |
| ESMERALDAS | 534.092 | 643.654 | 651.917 | 660.024 | 667.970 | 675.767 | 683.412 |
| CARCHI | 164.524 | 186.869 | 188.167 | 189.421 | 190.647 | 191.832 | 192.981 |
| CANTON PEDRO MONCAYO | 85.795 | 107.660 | 109.534 | 111.403 | 113.269 | 115.129 | 116.979 |
| SUCUMBIOS | 176.472 | 230.503 | 235.537 | 240.573 | 245.620 | 250.670 | 255.729 |

Nota: Información: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En tal virtud, la población proyectada dentro de 5 años se considera indispensable, por cuanto podemos trabajar en pro del crecimiento poblacional.

Considerando que Solca Imbabura estima tomar acciones que permitan aumentar la cartera de servicios y consecuentemente el incremento de pacientes, se espera una proyección de incremento en la atención de pacientes privados.

Tabla 9 Total atención servicios 2008 - 2021 - proyección 2026

HOSPITAL ONCOLÓGICO "SOLÓN ESPINOSA AYALA"
SOLCA NÚCLEO DE QUITO

UNIDAD ONCOLÓGICA PROVINCIAL SOLCA IMBABURA
TOTAL DE ATENCION POR SERVICIOS EN EL PERÍODO 2.008 - 2.021 Y PROYECCION AL AÑO 2.026

CONSULTA
EXTERNA

| AÑOS | 2.008 | 2.009 | 2.010 | 2.011 | 2.012 | 2.013 | 2.014 | 2.015 | 2.016 | 2.017 | 2.018 | 2.019 | 2.020 | 2.021 | 2.022 | 2.023 | 2.024 | 2.025 | 2.026 |
|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| TOTAL | 8.777 | 9.613 | 9.737 | 10.120 | 10.160 | 10.507 | 9.997 | 10.896 | 12.057 | 11.726 | 9.949 | 10.508 | 9.706 | 10.469 | 10.996 | 10.927 | 10.911 | 10.869 | 10.844 |

Figura 4 Cuadro proyección atención consulta externa



Nota: Fuente: Estadísticas Solca Núcleo de Quito 2008 - 2026

7.1 Limitación y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

7.2 Conclusiones

Vivimos en un mundo que evoluciona constantemente, las instituciones se desarrollan de igual forma, y SOLCA Imbabura es una de ellas, al implementar un Área de Gestión, obtendrá ventajas competitivas, dinámicas, que le favorecerán económicamente, gracias al incremento del número de pacientes privados por alcanzar.

7.3 Recomendaciones

Como todo tipo de servicio al momento de implementar un área de trabajo dentro de una organización es necesario la adquisición de muebles, equipos e insumos y suministros de oficina, por lo que se recomienda en forma general de lo siguiente: Computadora de escritorio con su respectiva impresora, un mobiliario completo como escritorio, silla giratoria, archivador, internet entre lo básico que se puede detallar.

Para satisfacer la demanda que tiene la Unidad, es tener una infraestructura adecuada y la creación del área de gestión es estratégica para ampliar la cobertura de SOLCA en la zona designada.

8. ANEXOS

ANEXO 1 MATRIZ DE EVALUACION ALTERNATIVAS DE SOLUCION

ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

Implementar un Área de Gestión encaminada a la repotencialización de la Unidad Oncológica SOLCA Imbabura para incrementar las cifras de pacientes de convenio empresariales externos, afianzados en los servicios de calidad durante el año 2022.

MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

| Nro. | PROBLEMA | CAUSA | EFEECTO | DESAFIOS | ALTERNATIVAS DE SOLUCION | UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE |
|-------------|--------------------------------------|---|---|--|---|--------------------------------------|
| 1 | Atenciones pacientes RPIS | Convenio Interinstitucional con la Red Pública. | Retardo en el pago oportuno de los servicios brindados. | Llegar acuerdos de pronto pago | Bajar el porcentaje de atención pacientes RPIS/ incrementa pacientes privados | Convenios |
| 2 | Decrecimiento de ventas de servicios | Baja del porcentaje de | Baja de ingresos económicos para la Unidad | Incrementar el pool de paciente privados | Realizar convenios con empresas privadas | área de gestión |

| | | | | | | |
|---|--|------------------------------|---|--|---|-----------------|
| | | atención a pacientes RPIS | | | | |
| 3 | Baja calidad de atención al cliente | Clientes no satisfechos | No referencia o recomendación de la Unidad | Buscar el empoderamiento de los colaboradores. | Coordinar capacitaciones de mejora en atención al cliente. | T. Humano |
| 4 | Falta de planificación anual de estrategias para llegar y mantener el punto de equilibrio. | Inestabilidad económica | Que los gastos superen los ingresos económicos. | Integrar a la Unidad e indagar estrategias que permitan mejorar los ingresos | Realizar campañas de prevención oportuna | Área de gestión |

ANEXO 2 CARTERA DE SERVICIOS SOLCA IMBABURA



PERSONAL MEDICO



PERSONAL DE ENFERMERIA



PERSONAL ADMINISTRATIVO

UNIDAD ONCOLÓGICA IMBABURA

Cerca de dos décadas, la Unidad Oncológica SOLCA Imbabura se ha convertido en un centro de salud de calidad, especializado en la prevención, diagnóstico y tratamiento del cáncer.

SOLCA Imbabura es una de las tres Unidades Oncológicas pertenecientes a SOLCA Núcleo de Quito. La amplia formación y experiencia de sus especialistas le permiten atender a un gran porcentaje de la población ecuatoriana que habita en la zona norte del país.

NUESTRA CARTERA DE SERVICIOS

• Consulta Médica de Especialidad

- Cirugía Oncológica
- Oncología Clínica
 - Terapia de Dolor
- Medicina Interna
 - Chequeos pre operatorios
 - Electrocardiogramas



• Consulta Médica de Especialidad

- Ginecología
 - Planificación familiar
 - Retiro de implantes
 - Terapia hormonal
 - Enfermedad de ovario etc.



• Laboratorio Clínico

- Pruebas COVID 19 (PCR)
- Análisis de HPV
- Marcadores Tumorales
- Marcadores Hormonales
- Pruebas Especiales
- Bacteriología
- Cultivos y antibiogramas
- Exámenes básicos de laboratorio



• Farmacia (interna)

• Trabajo Social

• Charlas Educativas de prevención

• Exámenes para chequeos ocupacionales



• Cirugía

- Oncológica
- General
- Laparoscópica
- Ginecológica

• Biopsias

• Colposcopías

• Conizaciones

• Quimioterapia

- Hospitalaria
- Ambulatoria
- Heparinización de implanto fix
- Colocación de portal sub cutáneo

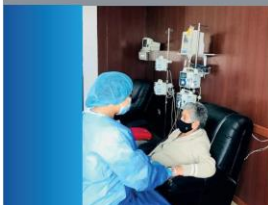


• Citología

- Toma de papanicolaous.
- Toma de HPV
- Cultivos
- Citologías
- Citobacteriológicos

• Enfermería

- Inyectología
- Curación y suturas de heridas
- Colocación de sueros
- Transfusiones sanguíneas
- Toma de presión arterial, peso y talla



• Imagenología

- Mamografía
- Rayos X
- Ecografía
- Punciones guiadas por ecografía
- Biopsias Core



UNIDAD ONCOLÓGICA
IBARRA

© Rafael Sánchez N° 1067 y Tobías Mena, sector Yacucalle

HORARIOS DE ATENCIÓN:
Lunes a Viernes:
07H30 a 15h30

Agendamiento:

☎ 062 601303- 062 610737 ☑ 0994229772 - 099 1930458

IBARRA - ECUADOR

9. REFERENCIAS

BIBLIOGRAFÍA

- <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>
- https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dsg/documentos/ac_00003522_2013%206junio.pdf
- <https://solcaquito.org.ec/historia/>
- <https://www.salud.gob.ec/acess-2/>
- <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/ediciones-especiales/item/5632-edici%C3%B3n-especial-no-289.html>
- <https://www.primicias.ec/noticias/economia/economia-ecuador-crecimiento-banco-mundial/>
- <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1514-ecuador-registro-un-crecimiento-interanual-de-3-8-en-el-primer-trimestre-de-2022>
-
- https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/04/CONSTITUCI%C3%93N_449_20-10-2008.pdf
- <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/Acuerdo-0091.pdf>
- <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/base-censo-2010/>
- https://www.google.com/search?q=NUMERO+DE+POBLACION+IMBABURA+2020&newwindow=1&rlz=1C5CHFA_enEC939EC939&sxsrf=ALiCzsbuDyq2OOIkEaT2UO-rF4O1rNOwQ%3A1661517825312&ei=AcAIY9uxErD9wbkPydyc6A0&ved=0ahUKEwibto-exOT5AhWwfjABHUKuB90Q4dUDCA4&uact=5&oq=NUMERO+DE+POBLACION+IMBABURA+2020&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAMyBwgAEB4QogQyBQgAEKIEMgUIABCiBDIFCAAQogQ6BwgAEEcQsAM6BwgAELADEEM6BwgjELACECc6BAgAEA06BggAEB4QBzoICAAQHhAIEAc6CAgAEB4QBxATOGciABCxAXBDogUIABCABDoGCAAQHhAIOgQIIRAKSgQIQRgASgQIRhgAUOUJWL5eYMTjaAFwAXgCgAGVA4gB0T2SAQowLjQxLiQuMS4xmAEAoAEB4AEKwAEB&sclient=gws-wiz